

従業員サーベイの結果から 本質的な課題を見つけ出すために

西澤 美典 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

様々な人が集う組織は、日常的に何らかの組織課題を抱えているものです。組織課題の解決にあたり、まずは現状を把握することが大切ですが、コロナ禍においてコミュニケーションの機会が減った今、各自が課題の種を発見しても、それが組織に共有されにくくなっています。

このようなケースでは、従業員サーベイを使うことにより組織課題を定量的に確認することができます。さらに、自由記述欄を設ければ、社員の生の声を集めることも可能となります。自由記述に同様の意見が多数あれば、何かしらの課題がある可能性が高いと考えられます。

ただし、このサーベイの結果だけを鵜呑みにしてはいけません。

■ 調査結果の背景にあるもの

先日とある会社を訪問し、従業員サーベイの結果をお預かりしました。拝見すると、評価制度への改善要望が多く、目立ったのが「360度評価の導入希望」というコメントで、かなりの件数にのぼりました。

そこで、複数の社員に会って直接話を聞いてみると、従業員サーベイの結果通り、360度評価を求める声は確かに多くありました。しかし、新たな事実も分かりました。導入を望む声のほかに「360度評価って、人事コンサルタントの立場から見て、どう思われますか」といった、専門的な意見を聞きたいという声や質問が出てきたのです。実際には「360度評価導入希望と書いたものの、実はあまりよく分かっていない」という社員が大半でした。

社員の誰かが、360度評価について「多面的だから、より公正な評価に近づけられる」などと、知ったり聞いたりしたのでしょう。評価に不満を持った社員のなかで、今の状況を解決に導く手法として、その名が広まったのだらうということは、想像に容易いことでした。

「そんなとっておきの秘策があるなら、それでいいじゃないか」。大量の「360度評価導入希望」のコメントの背景には、社員内での表層的な広まりがあったのです。

■ 本質的な課題は何か

そこで、どうして360度評価の導入を求めているのか理由を聞いたところ、社員は「管理職がきちんと評価をしてくれないから」「上司は自分と離れた場所で仕事をしていて、きちんと見てくれていないと感じるから」と、管理職の評価スキル不足を理由に挙げました。そして、「それが改善すれば、360度評価を入れる必要はない」と、導入を希望されたほとんどの方が回答されました。

こちらの会社では、他の観点からも管理職の評価スキル不足が本質的な課題だと分かり、評価者研修や評価基準の明確化を行うことで、改善を図っていくことになりました。

従業員サーベイは結果が定量的に示され、大変分かりやすいのですが、それらは数値データや社員が表現可能な文章でしかなく、そこに含まれる社員の真意までは把握しきれません。もし「希望者が多いから」と、そのまま導入をしていたら、管理職の評価スキルは一向に上がらず、本質的な課題解決にはならなかったでしょう。従業員サーベイの結果から、どうしてこのような結果になったのかを、分析やヒアリングで明らかにすることが大切です。

従業員サーベイの結果には、課題解決のエッセンスが詰まっています。抽出された課題や多く寄せられた意見の、背景や意図をしっかりと読み解くことができれば、本質的な課題解決にきつとつながります。コミュニケーション機会が減った今だからこそ、改めて、従業員サーベイを有効に活用してみたいかがでしょうか。